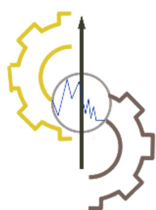
E-ISSN: 2717-4581 | P-ISSN: 2783-1345



Innovation Management and Operational Strategies

www.journal-imos.ir

Inov. Manage. Oper. Stra. Vol. 4, No. 3 (2023) 252–266.



Paper Type: Original-Application Paper



Analyzing the Effect of Structural Differentiation and Inter-Organizational Relations on Organizational Ambidexterity with an Emphasis on the Mediating Role of Organizational Platform to Increase Organizational Performance (Case Study: General Directorate of Sports and Youth of Ilam Province)

Peyman Akbari[1,*], Ali Karimi[2], Ibrahim Aeini[1]

[1] *Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran; peymanakbari3537@pnu.ac.ir; ebrahimaeini509@gmail.com.*

[2] *Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran; alikarimi60@pnu.ac.ir.*

Citation:



Akbari, P., Karimi, A., & Aeini, I. (2023). Analyzing the effect of structural differentiation and inter-organizational relations on organizational ambidexterity with an emphasis on the mediating role of organizational platform to increase organizational performance (case study: general directorate of sports and youth of Ilam province). *Innovation management and operational strategies*, 4(3), 252-266.

Received: 15/02/2023 Reviewed: 16/03/2023 Revised: 19/04/2023 Accepted: 21/05/2023

Abstract

Purpose: This research aims to analyze the effect of structural differentiation and inter-organizational relations on organizational ambidexterity, emphasizing organizational content's mediating role in increasing organizational performance.

Methodology: The current research is applied in terms of purpose and descriptive survey in nature and method. The statistical population of this research includes 250 employees of the general department of sports and youth of Ilam province. One hundred fifty people were selected using Cochran's formula. The data collection tool is the governor's questionnaires in this field. The validity and reliability of the questionnaires also indicate that the measurement tools have good validity and reliability.

Findings: The results of hypothesis testing by SMART-PLS 3.8 software and t-test statistics and path coefficients (β) showed that the structural differentiation on the organizational context and ambidexterity has a direct, significant, and medium effect, respectively; the direct and indirect impact is substantial and average. Also, inter-organizational relations have a direct, important, and moderate impact on the organizational context and ambidexterity, respectively; the direct and indirect effects are substantial and moderate. Also, the organizational content has a direct, significant, and moderate impact on organizational ambidexterity, and finally, organizational ambidexterity has a direct, significant, and moderate effect on organizational performance. Finally, the mediating role of organizational content was confirmed.

Originality/Value: Based on the results, the managers and decision-makers of the said office can pay attention to the role of organizational ambidexterity to increase its organizational performance; of course, they should be able to, directly and indirectly, consider the role of variables such as structural differentiation, inter-organizational & organizational content pay attention. Why can these variables significantly affect organizational ambidexterity and increase organizational performance?

Keywords: Differentiation, Inter-organizational relations, Organizational organizational platform, Organizational ambidexterity, Organizational performance.

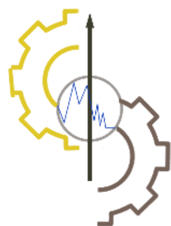


Corresponding Author: peymanakbari3537@pnu.ac.ir



doi.org/10.22105/imos.2023.385776.1262







Innovation Management & Operational Strategies

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی

دوره ۴، شماره (۳)، (۱۴۰۲)، ۲۶۶-۲۵۲

www.journal-imos.ir

نوع مقاله: پژوهشی-کاربردی



تحلیل تاثیر تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی بستر سازمانی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام)

پیمان اکبری[۱،*]، علی کریمی[۲]، ابراهیم آئینی[۱]

[۱]گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[۲]گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش تحلیل تاثیر تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی محتوای سازمانی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و ازنظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۲۵۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام را شامل می‌شود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۰ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استانداری است که در این زمینه وجود دارند. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار *SMART-PLs 3.8* و با استفاده از آماره آزمون t و ضرایب مسیر (β)، نشان داد که تمایز ساختاری بر بستر سازمانی و دوسوتوانی سازمان به ترتیب دارای اثر مستقیم، معنادار و متوسط، اثر مستقیم و غیرمستقیم و معنادار و متوسط می‌باشد. هم‌چنین روابط بین سازمانی بر بستر سازمانی و دوسوتوانی سازمانی سازمان به ترتیب دارای اثر مستقیم، معنادار و متوسط، اثر مستقیم و غیرمستقیم و معنادار و متوسط می‌باشد. هم‌چنین بستر سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی اثر مستقیم، معنادار و متوسط و نهایتا دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم، معنادار و متوسط دارد. در آخر نیز، نقش میانجی بستر به تایید رسید.

اصالت/ارزش افزوده علمی: براساس نتایج، مدیران و تصمیم‌گیرندگان اداره مذبور، به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی‌شان می‌توانند به نقش دوستوانی سازمانی توجه کنند؛ البته در این میان بایستی بتوانند به نقش مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای هم‌چون تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی و هم‌چنین بستر سازمانی توجه کنند. این متغیرها خواهند توانست اثر معناداری بر دوسوتوانی سازمانی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: تمایز ساختاری، روابط بین سازمانی، بستر سازمانی، دوسوتوانی سازمانی، عملکرد سازمانی.

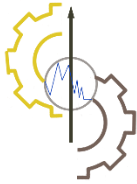
۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، پارادایم دوسوتوانی سازمانی در تحقیقات حوزه مدیریت، بسیار موردتوجه قرار گرفته است. اوریلی و توشمن [1] در پژوهش خود به دوسوتوانی به‌عنوان قابلیتی پویا اشاره دارند که بر نقش مدیریت در انطباق، ادغام و پیکربندی مجدد مهارت‌ها و منابع

* نویسنده مسئول


peymanakbari3537@pnu.ac.ir





سازمانی به‌منظور سازگاری با محیط‌های همیشه در حال تغییر تاکید دارد. به‌عبارت‌دیگر، دوسوتوانی به‌عنوان قابلیتی پویا، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با نوآوری و بهره‌برداری بهینه از منابع و فرصت‌های جدید، به محیط‌های پویا و در حال تغییر سازگار باشند. مارچ [2] ایده پارادایم دوسوتوانی در مدیریت را به‌عنوان نیروهای رقابتی معرفی کرد و از آن زمان تابه‌حال، پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام شده است که به کمک آن‌ها می‌توان اکتشاف و بهره‌برداری را به‌طور هم‌زمان رشد داد. دوسوتوانی را می‌توان با توجه به واحدهای سازمانی متمایز که بر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری تخصصی، تمرکز دارند، به‌صورت ساختاری بررسی کرد [3]. از سوی دیگر، دوسوتوانی را می‌توان با ایجاد یک ظرفیت رفتاری با درنظر گرفتن هم‌زمان، اکتشاف و بهره‌برداری در واحدهای تمایز نیافته، در بستر سازمانی بررسی کرد [4]. درنهایت، دوسوتوانی را می‌توان از طریق روابط بین سازمانی و همکاری در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری مشترک، توسعه داد. درواقع، همکاری بین سازمان‌ها در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری مشترک، می‌تواند به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه دوسوتوانی در سطح صنعت و بازار مطرح شود [5].

ترکیب حاصل از سه رویکرد بیان‌شده، عمدتا حول راهکارهای ایستا ناشی از تمایز ساختاری، بستر سازمانی یا روابط بین سازمانی مدنظر است. بااین‌حال، شناسایی بهتر این موضوعات، نیازمند تحقیقات تجربی بیش‌تری است تا بتوان به‌طور دقیق‌تر در مورد ترکیب و پیامدهای آن‌ها، شرایط را بررسی کرد [6]. بدیهی است تطبیق پیامدهای توجه هم‌زمان به تمایز ساختاری، روابط بین سازمانی و بستر سازمانی و اثر این هم‌افزایی این دو بر دوسوتوانی و عملکرد سازمان، علاوه بر گسترش مرزهای دانش و توسعه ادبیات نظری این حوزه، از حیث کاربردی نیز جهت بهبود عملکرد در راستای حصول اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمانی حایز اهمیت است.

درنهایت آن‌که هدف از این مطالعه پرداختن به دو شکاف تحقیقاتی است. شکاف اول به چگونگی استفاده اداره کل ورزش از دوسوتوانی است، چراکه تاکنون، کمتر به تعامل بین بستر سازمانی مناسب، تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی پرداخته شده است که این خود می‌تواند در بستر تحقیقاتی داخل کشور، به‌عنوان اولین مطالعه یاد شود. شکاف دوم مربوط به تاثیری است که دوسوتوانی سازمانی ممکن است بر عملکرد سازمانی داشته باشد. اگرچه اثر دوسوتوانی بر عملکرد در تحقیقات قبلی مورد تاکید قرار گرفته است اما اینکه دقیقا سازمان‌ها چگونه می‌توانند زمینه را برای دوسوتوانی فراهم آورند موضوعی است که مستلزم تحقیقات بیش‌تر است. از آن‌جایی‌که ادبیات هرگز به‌طور مشترک تمام جنبه‌های ذکرشده در خصوص دوسوتوانی را بررسی نکرده است؛ بنابراین، بررسی شرایط و عوامل مختلفی که می‌تواند تاثیر دوسوتوانی بر عملکرد سازمانی را متحول کند، بسیار مهم است، به‌نظر می‌رسد تحلیل مشترک پیشایندهای اصلی دوسوتوانی و تاثیرات آن بر عملکرد سازمان، هم از منظر آکادمیک و هم ازنظر عملی، موضوعی مرتبط را تشکیل می‌دهد تا ضمن اینکه نه‌تنها باعث خواهد شد که محققان چشم‌اندازی جامع‌تر از دوسوتوانی سازمانی را در اختیار داشته باشند بلکه درک بهتری از چگونگی به‌کارگیری دوسوتوانی در سازمان‌ها در اذعان ایجاد کنند که این خود می‌تواند یاری‌گر توصیف دو سوتوانی از منظر پویایی باشد؛ بنابراین، در تحقیق حاضر به دنبال شناسایی عوامل تاثیرگذار بر دوسوتوانی با توجه به بستر سازمانی (به‌عنوان متغیر میانجی) پرداخته می‌شود و پژوهشگران به دنبال پاسخ به این پرسش است که تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی بستر سازمانی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی موثر هستند؟ بر همین اساس بایستی بتوان الگویی را در این خصوص طراحی و پیش گرفت. در ادامه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش‌شناسی و یافته‌های پژوهش پرداخته خواهد شد در پایان نیز به بحث و نتیجه‌گیری می پردازیم.

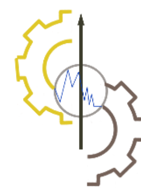
۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲- تمایز ساختاری

دوسوتوانی سازمانی را می‌توان با ایجاد زیرمجموعه‌های اکتشاف و بهره‌برداری مستقل ازلحاظ ساختاری جدا از هم به انجام رساند. این زیرمجموعه‌ها برای ایجاد دوسوتوانی، باید با یک هدف استراتژیک مشترک و مجموعه‌ای فراگیر از ارزش‌ها و با استفاده از یک مکانیسم پیوندی هدفمند، برای اهرم دارایی‌های مشترک، کنار هم نگه داشته شوند [7]. بدیهی است پیاده‌سازی ساختارهای دوگانه، مستلزم توسعه ظرفیت‌های ذهنی خاص در حوزه‌های مختلف است که می‌تواند تعارض‌های ناشی از سبک‌های یادگیری ناهمگن را برطرف نماید. علاوه براین، تخصص در اکتشاف و بهره‌برداری مزایای هر دو حوزه را تسهیل می‌کند. با این‌حال، ادغام هر دو حوزه باید توسط سطح سلسله مراتبی بالاتر صورت پذیرد. درنتیجه، تسهیل انتقال دانش بین زیرمجموعه‌های بسیار تخصصی، به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی تیم‌های مدیران ارشد، در سازمان‌هایی با ساختاری دوسویه است. همزیستی (یکپارچگی) بین چارچوب‌های مرجع ناهمگن (بدنه منابع

مختلف)، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا برای سناریوهای مختلف آینده آماده شوند، اما درعین‌حال مستلزم ظرفیت تعادل تنش‌ها و مدیریت تضادها در سطح مدیریت عالی است، لذا براساس نتایج مطالعات متعددی که بیانگر همبستگی مثبت بین تمایز ساختاری و دوسوتوانی سازمانی است [8]، می‌توانیم فرضیه زیر را مطرح کنیم:

فرضیه ۱- تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد.



گفته‌های اورلی و تاشمن [1] نشان می‌دهد که انتقاد درباره مفهوم دوسوتوانی ساختاری عمدتا معطوف به مفهوم‌سازی مدیریت ارشد به عنوان محرک اصلی (یا حتی تنها) یکپارچگی است. بااین‌حال، ایجاد رابط دانش در سطوح مختلف سلسله مراتبی سازمان و استفاده از مکانیسم‌های ادغام رسمی و غیررسمی می‌تواند به‌عنوان یک میانجی بین بخش‌های مختلف بسیار تخصصی عمل کند. طبق گفته‌های گورتل و همکاران [9]، ایجاد تیم‌های متقابل عملکردی یا ادغام اجتماعی تیم‌های ارشد، فشار بر سطح بالا را کاهش داده و به‌عنوان یک میانجی بین بخش‌های مختلف، بهبود ارتباطات و همکاری را فراهم می‌کند. همان‌طور که در بخش ۴-۲ این مقاله توضیح داده خواهد شد، وجود بستر سازمانی دوسویه ممکن است به این ادغام منجر شود.

۲-۲- بستر سازمانی

گیبسون و برکینشاو [10] اظهار می‌دارند که در سطح فردی، بحران اکتشاف و بهره‌برداری قابل حل شدن است و دوسوتوانی محتوایی می تواند به آن کمک کند. آن‌ها دوسوتوانی محتوایی را به‌عنوان ظرفیت رفتاری برای نشان دادن همسویی و سازگاری هم‌زمان در کل واحد کسب وکار تعریف کرده‌اند و دریافتند که برای برقراری تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری، بستر سازمانی باید از تعاملی از کوشش، انضباط و اعتماد پشتیبانی کند و لذا بستر سازمانی حمایتی باید وجود داشته باشد که افراد را تشویق کند تا درباره بهترین شکل طبقه‌بندی خواست‌های متضاد جهت نیل به همسویی و سازگاری، قضاوت کنند. به دنبال ایده‌های گوشال و بارتلت [11]، دو ویژگی زیر می‌تواند بستر رفتاری سازمان را برای دوسوتوانی متناسب کند. ویژگی اول به آن‌چه گیبسون و بیرکینشاو به‌عنوان «بستر اجتماعی» توصیف می‌کنند اشاره دارد و منعکس‌کننده ترکیبی از مولفه‌هایی است که مدیران با هدف حمایت از کارکنان ایجاد می‌کنند (مانند آزادی ابتکار عمل در سطوح پایین‌تر برای تجربه، بازخورد، مساعدت و رسیدگی مدیریت میانی و در زمینه‌های فنی برای کارگران خطوط عملیاتی) و ایجاد جو اعتماد برای ترغیب منابع انسانی در هر سطح از سلسله‌مراتب در ایجاد تعادل بین تجربه و همسویی جهت بهبود مستمر. اگر مدیران بخواهند اقداماتی را اجرا کنند که بتواند برای دستیابی به نوآوری موثر باشد، باید ترکیبی از شیوه‌ها، استانداردها و مشوق‌ها را برای تقویت نظم و انضباط و کوشش در تشویق کارکنان به تلاش برای بهبود مستمر و سازگاری اتخاذ کنند که اصطلاحا به آن «بستر مدیریت عملکرد» گفته می‌شود [12]. درحالی‌که مکانیسم‌های مدیریت عملکرد، کارکنان را تشویق می‌کند تا به دنبال نتایج باکیفیت باشند و آن‌ها را در قبال موفقیت خود مسئول می‌سازد، حمایت اجتماعی (بستر اجتماعی)، به تجهیز منابع انسانی ایمن و منعطف جهت حصول مزایای مستمر ناشی از بهره‌گیری از حداکثر پتانسیل، مربوط می‌شود [13]. با توجه به نتایج مطالعاتی که همبستگی بین زمینه‌سازمانی و دوسوتوانی را ارایه می‌کند، **فرضیه ۲** عبارت است از:

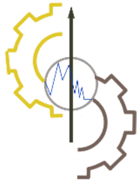
فرضیه ۲- بستر سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد.

بااین‌حال، بررسی بستر سازمانی به‌عنوان پیش‌نیاز دوسوتوانی موردتوجه قرار گرفته است، اما برخی انتقادات نیز به این رویکرد وجود دارد. یکی از انتقادات مطرح‌شده از مفهوم دوسوتوانی، مربوط به محدودیت دامنه این رویکرد است، به این معنی که تنها تعداد کمی از سازمان‌ها یا واحدها می‌توانند به این روش عمل کنند و طرح‌های سازمانی دوسوتوان محتوایی را اتخاذ کنند.

۲-۳- روابط بین سازمانی

در حال حاضر، برخی محققان بر این باورند که ساختارها، سیستم‌های مدیریتی و ویژگی‌های سطح شرکت ممکن است برای توضیح کامل دوسوتوانی سازمانی کافی نباشند. به‌عنوان‌مثال، لاوی و همکاران [14] بیان می‌کنند که به دلیل وجود مکانیسم‌های محدودیت دهنده در سازمان‌ها برای جلوگیری از تضادهای مضر بین شناخت و بهره‌برداری، ممکن است با استفاده از شبکه‌های داخل و خارج از مرزهای شرکت، بتوان دوسوتوانی بهتری را کسب کرد. در یک مطالعه دیگر، پارمیگیانی و ریورا سانتوس [15] مفاهیم شناخت و بهره‌برداری مشترک را به‌عنوان دو مولفه تشکیل‌دهنده رابطه بین سازمانی معرفی کردند. آن‌ها بهره‌برداری مشترک را به‌عنوان یک توافق همکاری داوطلبانه برای

اجرای دانش، وظایف، عملکردها یا فعالیت‌هایی که در آن تاکید بر استفاده و گسترش دانش موجود است، تعریف کردند. در عوض، شناخت مشترک نشان‌دهنده یک توافق همکاری داوطلبانه برای ایجاد دانش، وظایف، عملکردها یا فعالیت‌های جدید است. این رویکرد بهره‌برداری و همکاری به‌عنوان مرجع، امکان لحاظ نمودن روابط بین سازمانی به‌عنوان مقدمه‌ای برای دوسوتوانی سازمانی را توجیه می کند. به‌عبارت‌دیگر، تلفیق این دو مفهوم با دوسوتوانی سازمانی، می‌تواند به جلوگیری از تلفیق صرف بر عوامل داخلی و تاکید بر شناخت و بهره‌برداری در سازمان‌ها کمک کند [16]. با توجه به توضیحات، **فرضیه ۳** را پیشنهاد می‌کنیم.



فرضیه ۳- روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد.

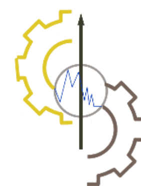
۴-۲- دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان ساختاری پویا

باوجوداینکه چارچوب نظری متعددی برای توضیح دوسوتوانی سازمانی وجود دارد، اما پژوهش حاضر دیدگاه ظرفیت‌های پویا را به‌عنوان مناسب‌ترین دیدگاه برای درک دوسوتوانی درنظر گرفته است. در دیدگاه ظرفیت‌های پویا، دوسوتوانی به‌عنوان ظرفیت سازمانی برای یکپارچه‌سازی و ایجاد و شکل‌دهی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی به‌منظور رویارویی با تغییرات سریعی که در محیط رخ می‌دهد، تعریف می‌شود، بااین‌حال، ظرفیت‌های پویا در تصمیمات مدیران نقش مهمی دارند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند که بتوانند نه‌تنها مهارت‌ها و دارایی‌های خود را مجددا تخصیص و شکل دهند، بلکه سازمان‌ها بتواند از شایستگی‌های موجود خود بهره‌برداری و درعین‌حال شایستگی‌های جدید را بسط دهند [17]. لذا دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یک وضعیت پیچیده و چندوجهی، بر مجموعه پیچیده‌ای از تصمیمات و روندها اثر می‌گذارد که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا فرصت‌های جدید را از طریق تخصیص مجدد دارایی‌های سازمانی شناسایی و از آن‌ها استفاده کنند؛ بنابراین، پیش‌آیندهای ساختاری، محتوایی و بین سازمانی می‌توانند به‌تنهایی یا به‌صورت ترکیبی، به ایجاد دوسوتوانی سازمانی منجر شوند، به عبارتی، سازمان‌ها به‌احتمال زیاد از طریق ترکیبی از پیشایندهای ساختاری و محتوایی و در هر دو سطح سازمانی و بین سازمانی، دوسوتوانی را ایجاد می‌کنند. این رویکرد کل‌نگر به عوامل پیشین، دید پویاتری از دوسوتوانی سازمانی ارایه می‌دهد. جدایی ساختاری بین اکتشاف و بهره‌برداری شرط لازم اما نه کافی برای دوسوتوانی سازمانی است. همان‌طور جانسن و همکاران [18] بیان می‌کنند برای تجمیع، هماهنگی و ادغام فعالیت‌های شناخت و بهره‌برداری در سازمان‌های دوسویه، عناصر یکپارچه‌سازی بسیار مهم هستند. این عناصر می‌توانند به سازمان‌ها در ایجاد تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری کمک کنند و در بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف تجاری نیز کمک‌کننده باشند. ازاین‌نظر، مدل دوسوتوانی محتوایی نیز بر ظرفیت سازمان‌ها برای جستجو و پذیرش دانش جدید و هم‌چنین همسوسازی آن با اهدافی که توسط سازمان دنبال می‌شود، تاکید می‌کند [19]. درنتیجه، سازمان‌ها باید عناصر یکپارچه‌سازی را در اختیار داشته باشند که بتواند سازگاری و همسویی را تضمین کند. یکپارچه‌سازی عناصر مربوط به مدیریت عملکرد و حمایت از ویژگی‌های محتوایی در بستر سازمانی دوسویه، بسیار مهم است. این دو مولفه می‌توانند به سازمان‌ها در ایجاد تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری کمک کنند و در بهبود واکنش سازمان به فرصت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، بهبود بخشند [20]. به همین ترتیب، دیدگاه ظرفیت جذب نیز برای بستر سازمانی دوسویه در سازمان‌هایی که دارای واحدهای سازمانی مختلف اکتشاف و بهره‌برداری هستند و یا از مشارکت‌های بین سازمانی در فرآیندهای اکتشاف و بهره‌برداری استفاده می‌کنند، بسیار مهم است. این ظرفیت می‌تواند به شرکت‌ها در شناسایی و جذب دانش جدید، افزایش کارایی و بهره‌وری و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار کمک کند.

ظرفیت جذب برای سازمان‌ها بسیار مهم است و به دلیل وجود دانش جدید در داخل و خارج از سازمان، بستر سازمانی دوسویه می‌تواند به سازمان‌ها در شناسایی، ارزیابی و جذب دانش جدید کمک کند [21]. برای ایجاد تمایز بین قابلیت شناخت و بهره‌برداری، تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی نیز موردنیاز است. درعین‌حال، برای ایجاد یکپارچگی بین ساختارها و مشارکت‌های دوگانه، دوسوتوانی محتوایی نیز بسیار مهم است. این محتوا می‌تواند شامل ابزارهای رفتاری و اجتماعی باشد که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا ارتباطات خود را با دیگران بهبود دهند و همکاری بیش‌تری با دیگران داشته باشند [22]. این ابزارها می‌توانند شامل مشارکت در گروه‌های کاری، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سایر فعالیت‌های آموزشی و توسعه باشند. به‌طورکلی، بستر سازمانی دوسویه با تمرکز بر تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، ظرفیت جذب، تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی و دوسوتوانی محتوایی برای ایجاد یکپارچگی بین ساختارها و مشارکت‌های دوگانه، می‌تواند به شرکت‌ها دررسیدن به اهداف تجاری خود کمک کند [23]. همان‌طور که مارتینی و همکاران [24] اظهار می‌دارند، استفاده از تمایز ساختاری برای ایجاد راه‌حل‌های دوسویه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا بهترین استفاده را از فرصت‌های اکتشافی و بهره‌برداری داشته باشند؛ بنابراین، بستر سازمانی دوسویه برای ایجاد تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، ناشی از تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی، بسیار ضروری است. لذا **فرضیه ۴** و **فرضیه ۵** عبارت‌اند از:

فرضیه ٤- بستر سازمانی در تاثیرگذاری تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی دارد.

فرضیه ٥- بستر سازمانی در تاثیرگذاری روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی دارد.



۲-۵- دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی

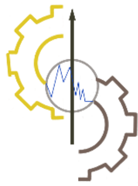
یکی از موضوعات اصلی مطرح‌شده در ادبیات دوسوتوانی سازمانی، ارتباط احتمالی بین این قابلیت و عملکرد سازمان است. سازمان‌هایی که به دوسوتوانی دست می‌یابند باید برای غلبه بر تله موفقیت مرتبط با بهره‌برداری بیش‌ازحد (که در آن قابلیت‌ها، محصولات و خدمات فعلی به حالت‌های بسیار کارآمد اصلاح می‌شوند اما در برابر ایده‌های جدید و تغییرات بازار آسیب‌پذیر می‌مانند) و تله شکست مرتبط با اکتشاف بیش‌ازحد (جایی که ایده‌های جدید به حدی توسعه‌نیافته‌اند که درآمد کافی برای سازمان ایجاد کنند یا نمی‌توانند به‌اندازه کافی با بازار هماهنگ شوند تا پذیرفته شوند) کارآمد شوند. دوسوتوانی سازمانی به‌طور مثبت با معیارهای رشد سازمان مرتبط است [25]؛ مطالعات تئوری و تجربی مختلفی اثرات مثبت دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان گزارش کرده است که می‌تواند به بقای سازمان کمک کند [26]–[28]. البته مطالعاتی نیز وجود داشتند که نشان دادند که دوسوتوانی سازمانی می‌تواند اثرات منفی بر عملکرد سازمانی داشته باشند. تمامی این استدلال‌ها حاکی از برجسته شدن فرضیه زیر است:

فرضیه ٦- دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

۲-۶- پیشینه پژوهش

هووانگ و همکاران [29] در پژوهشی با عنوان "نوآوری باز و دوسوتوانی سازمانی" به تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌ها تعدیل معکوس U شکل نوآوری باز را در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت تایید می‌کند. لاتوخا و همکاران [30] در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت: شواهدی از شرکت‌های روسی" پرداختند. نتایج رگرسیون حداقل مربعات معمولی نشان داد که اثرات جذب استعداد بر اکتشاف، توسعه استعداد بر بهره‌برداری و حفظ استعداد در هر دو بعد دوسوتوانی سازمانی معنادار و مثبت است. درهمین‌حال، تحلیل‌های میانجی‌گری نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی، به‌ویژه اکتشاف، رابطه مدیریت استعداد-عملکرد را واسطه می‌کند. خطاک و همکاران [31] در پژوهشی به بررسی دوسوتوانی سازمانی، ظرفیت یادگیری سازمانی و جهت‌گیری بازار: شاخص‌های ممکن عملکرد سازمانی پرداختند. دوسوتوانی سازمانی و هم ظرفیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارند. علاوه‌براین، بازارگرایی رابطه بین دوسوختگی سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمانی را با عملکرد سازمان تعدیل می‌کند. ونوکوپال و همکاران [32] در پژوهشی با عنوان "یافتن زیراساس‌های دوسوتوانی سازمانی-درک نقش ادغام رفتاری مدیران رده بالا" با انجام آزمایش بر روی داده‌های حاصل از ۷۸ شرکت کوچک و متوسط و با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای ادغام رفتاری بیش‌تر باعث افزایش دوسوتوانی ترکیبی سازمان می‌شود و دوسوتوانی ترکیبی رابطه بین ادغام رفتاری و عملکرد سازمان را متعادل می‌کند. یوبدا گارسیا و همکاران [33] در پژوهشی با عنوان "بررسی ساختار پویای دوسوتوانی سازمانی: بررسی هم‌افزایی بین تمایزات ساختاری، زمینه‌سازمانی و روابط بین سازمانی" با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS) و بر روی نمونه‌ای از هتل‌های اسپانیایی، به این نتیجه رسیدند که برای حل تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری می‌توان به دوسوتوانی سازمانی دست یافت؛ هم از طریق واحدهای سازمانی متمایز (تمایزات ساختاری) برای مقابله با تنش‌های خارج از مرزهای سازمان (روابط بین سازمانی) و هم از طریق زمینه و بافت سازمانی. به‌عبارت‌دیگر آن‌ها به این نتیجه رسیدند که دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. دو و چن [34] در پژوهشی با عنوان "کاربرد دوسوتوانی سازمانی در مدیریت استراتژیک در یک محیط ناپایدار، پیچیده و مبهم: شواهدی از شرکت‌های دارای تکنولوژی برتر در چین" از طریق یک مطالعه موردی مقایسه‌ای از دو شرکت معروف چینی، مدلی ارایه داده‌اند تا با استفاده از نقش مهم الگوی شناختی تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان به تشریح دوسوتوانی سازمانی بپردازند. لاگر و همکاران [35] در پژوهشی با عنوان "پویایی‌های تصمیم‌گیری دوسوتوان" به توانایی و تمایل مدیران (دوسوتوانی مدیریتی) برای ایجاد تطابق بین نیروهای مخالف اکتشاف و بهره‌برداری تمرکز کردند. آن‌ها تعاملات بین توانایی‌ها و تمایلات درونی مدیران و سیاست‌ها و محدودیت‌های سازمانی بیرونی را برای ایجاد دوسوتوانی سازمانی و تضمین سودآوری بلندمدت با استفاده از مدل‌سازی پویایی‌های سیستم، مدل‌سازی می‌کنند. نتایج نشان داد که دوسوتوانی مدیریتی تنها در شرایط محیطی معتدل منجر به دوسوتوانی سازمانی می‌شود. در مقابل آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که تحت شرایط محیط پایدار (یا پویا)، تمایل مدیران به اکتشاف و بهره‌برداری ممکن است در تضمین دوسوتوانی سازمانی و سود

اکبری و همکاران/ مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲، صفحه: ۲۶۶-۲۵۲



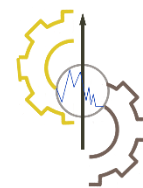
تجمعی بلندمدت بیش‌تر موثر باشد [1]. بوکانت و پانسینگلاین [36] در پژوهشی با عنوان "تعادل اکتشاف و بهره‌برداری در محیط‌های پیچیده" مدل مارچ [2] در زمینه شبیه‌سازی را در سازمان خود پیاده کردند و با استفاده از تکنیک مدل NK کافمن و رویکرد شبیه‌سازی عامل بنیان و با مدل‌سازی فضای مساله آن را گسترش دادند. نتایج نشان داد که یافتن تعادلی مناسب بین اکتشاف و بهره‌برداری با استفاده مدل ارایه شده امکان‌پذیر نیست. در عوض درنظر گرفتن محیط خارجی باعث می‌شود تا تاثیر پیچیدگی محیط بر ظهور تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری مشخص شود.

بزرگ‌پور مطلق [37] در تحقیقی با عنوان "عوامل زمینه‌ای و تاثیر عملکرد استفاده از تجارت الکترونیک (موردمطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان در شهر تهران)" دریافتند که عوامل زمینه‌ای بر عملکرد استفاده از تجارت الکترونیک تاثیرگذار است. ذاکری و همکاران [38] در تحقیقی با عنوان "بررسی تاثیر عوامل سازمانی بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی" دریافتند که عوامل سازمانی (اعم از ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی) با میانجی‌گری دوسوتوانی سازمانی بر روی عملکرد تاثیرگذار است.

نیک منش و همکاران [39] در پژوهشی با عنوان "رابطه پیش‌بینی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل گر پویایی محیطی" نشان دادند که پیش‌بینی سازمانی از طریق دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد شرکت رابطه معنی‌داری دارد. نوآوری بهره-برداری و نوآوری اکتشافی بر عملکرد رابطه معنی‌دار و متوسطی دارند. هم‌چنین رابطه پایش محیطی بر عملکرد از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداری تایید شد. رابطه انتخاب راهبرد بر عملکرد از طریق نقش میانجی نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره-برداری نیز مورد تایید قرار گرفت، هم‌چنین نتایج نشان داد نوآوری اکتشافی بر رابطه یکپارچه‌سازی بر عملکرد نقش میانجی دارد، ولی رابطه یکپارچه‌سازی بر عملکرد از طریق نوآوری بهره‌برداری مورد تایید قرار نگرفت. هم‌چنین نتایج نشان داد که پویایی محیطی رابطه نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداری را بر عملکرد تعدیل می‌کند.

جهان سیر خدارودی و همکاران [40] پژوهشی را با عنوان "بررسی روابط بین دوسوتوانی سازمانی و ابعاد مرتبط با عملکرد در صنعت بانکداری" در بین ۱۶۱ شعبه بانکی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزیی انجام دادند و دریافتند که دوسوتوانی بر عملکرد تاثیر مثبت زیادی دارد که بدین معنی است که اگر سازمان‌ها به سطح بالایی از اکتشاف و بهره‌برداری دست یابند، عملکرد آن‌ها بهبود می‌یابد. موسی خانی و همکاران [41] در تحقیق با عنوان "عوامل موثر بر ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان" به شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان در سازمانی دفاعی-صنعتی پرداختند. بر مبنای نتایج، سرمایه اجتماعی ساختاری با ابعاد هسته‌های قوی و روابط سست، سرمایه اجتماعی شناختی با ابعاد ارزش‌ها، چشم‌انداز و زبان مشترک و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای با ابعاد اعتماد، نرم‌ها و هویت دارای بیش‌ترین اهمیت در ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان در سازمان موردمطالعه بود.

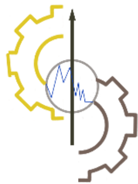
ابراهیم‌پور و همکاران [42] در پژوهشی با عنوان " تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی" به بررسی تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی و مطالعه نقش تعدیل‌کننده پویایی‌های محیطی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزیی (PLS) پرداختند و دریافتند که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت تاثیرگذار است اما نقش تعدیل‌کنندگی پویایی‌های محیطی، مورد تایید قرار نگرفت. ابزری و همکاران [43] به بررسی تاثیر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت با توجه به نقش تعدیل‌گری مشارکت با تامین کننده پرداختند. روش پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث نحوه گردآوری و اجرا، توصیفی-علی و روش جمع‌آوری اطلاعات از نوع پرسش‌نامه بود. جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت فعال از شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان مازندران است. برای تجزیه‌وتحلیل توصیفی پژوهش از نرم‌افزار اس پی اس استفاده شده است. نتایج نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی، اکتشاف و بهره‌برداری، بر عملکرد بازار با تعدیل‌گری مشارکت با تامین کننده موثر است.



جدول ۱- پیشینه پژوهش.

Table 1- Research background.

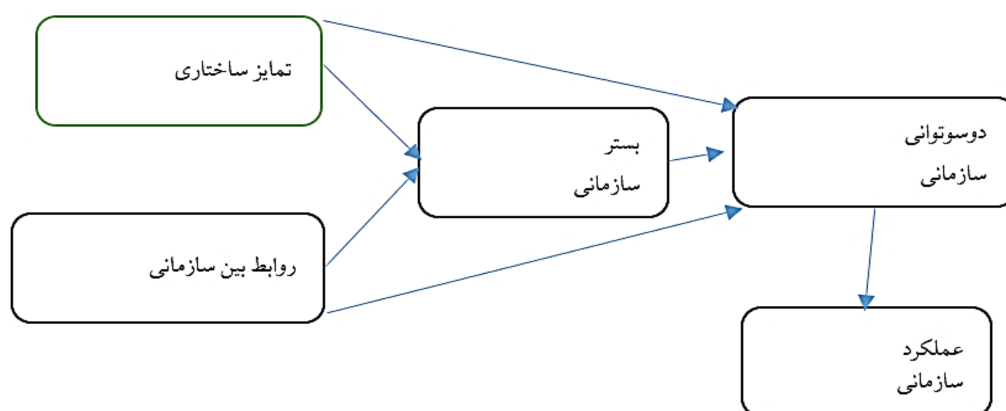
نویسندگان	موضوع و نتیجه‌گیری
هووانگ و همکاران [29]	موضوع: نوآوری باز و دوسوتوانی سازمانی نتیجه‌گیری: یافته‌ها تعدیل معکوس U شکل نوآوری باز را در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت تایید می‌کند.
لاتوخا و همکاران [30]	موضوع: مدیریت استعداد، دوسوتوانی سازمانی و عملکرد شرکت: شواهدی از شرکت‌های روسی نتیجه‌گیری: نتایج رگرسیون حداقل مربعات معمولی نشان داد که اثرات جذب استعداد بر اکتشاف، توسعه استعداد بر بهره برداری و حفظ استعداد در هر دو بعد دوسوتوانی سازمانی معنادار و مثبت است. درهمین‌حال، تحلیل‌های میانجیگری نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی، به‌ویژه اکتشاف، رابطه مدیریت استعداد-عملکرد را واسطه می‌کند.
خطاک و همکاران [31]	موضوع: دوسوتوانی سازمانی، ظرفیت یادگیری سازمانی و جهت‌گیری بازار: شاخص‌های ممکن عملکرد سازمانی نتیجه‌گیری: دوسوتوانی سازمانی و هم ظرفیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارند. علاوه‌براین، بازارگرایی رابطه بین دوسوختگی سازمانی و ظرفیت یادگیری سازمانی را با عملکرد سازمان تعدیل می‌کند.
ونوکوپال و همکاران [32]	موضوع: یافتن زیراساس‌های دوسوتوانی سازمانی-درک نقش ادغام رفتاری مدیران رده بالا نتیجه‌گیری: فرآیندهای ادغام رفتاری بیش‌تر باعث افزایش دوسوتوانی ترکیبی سازمان می‌شود و دوسوتوانی ترکیبی رابطه بین ادغام رفتاری و عملکرد سازمان را متعادل می‌کند.
یوبدا گارسیا و همکاران [33]	موضوع: بررسی ساختار پویای دوسوتوانی سازمانی: بررسی هم‌افزایی بین تمایزات ساختاری، زمینه‌سازمانی و روابط بین سازمانی نتیجه‌گیری: برای حل تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری می‌توان به دوسوتوانی سازمانی دست یافت؛ هم از طریق واحدهای سازمانی متمایز (تمایزات ساختاری) برای مقابله با تنش‌های خارج از مرزهای سازمان (روابط بین سازمانی) و هم از طریق زمینه و بافت سازمانی. به‌عبارت‌دیگر آن‌ها به این نتیجه رسیدند که دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.
دو و چن [34]	موضوع: کاربرد دوسوتوانی سازمانی در مدیریت استراتژیک در یک محیط ناپایدار، پیچیده و مبهم نتیجه‌گیری: از طریق یک مطالعه موردی مقایسه‌ای از دو شرکت معروف چینی، مدلی ارایه داده‌اند تا با استفاده از نقش مهم الگوی شناختی تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان به تشریح دوسوتوانی سازمانی بپردازند.
لاگر و همکاران [35]	موضوع: پویایی‌های تصمیم‌گیری دوسوتوان نتیجه‌گیری: دوسوتوانی مدیریتی تنها در شرایط محیطی معتدل منجر به دوسوتوانی سازمانی می‌شود. در مقابل آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که تحت شرایط محیط پایدار (یا پویا)، تمایل مدیران به اکتشاف (یا بهره‌برداری) ممکن است در تضمین دوسوتوانی سازمانی و سود تجمعی بلندمدت بیش‌تر موثر باشد.
بوکانت و پانسینگلاین [36]	موضوع: تعادل اکتشاف و بهره‌برداری در محیط‌های پیچیده نتیجه‌گیری: یافتن تعادلی مناسب بین اکتشاف و بهره‌برداری با استفاده از ساختار ارتباطی مدل مارچ امکان‌پذیر نیست. در عوض درنظر گرفتن محیط خارجی باعث می‌شود تا تاثیر پیچیدگی محیط بر ظهور تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری مشخص شود.
بزرگ‌پور مطلق [37]	موضوع: عوامل زمینه‌ای و تاثیر عملکرد استفاده از تجارت الکترونیک (موردمطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان در شهر تهران) نتیجه‌گیری: عوامل زمینه‌ای بر عملکرد استفاده از تجارت الکترونیک تاثیرگذار است.
ذاکری و همکاران [38]	موضوع: بررسی تاثیر عوامل سازمانی بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی‌های محیطی نتیجه‌گیری: عوامل سازمانی (اعم از ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی) با میانجی‌گری دوسوتوانی سازمانی بر روی عملکرد تاثیرگذار است.
نیک منش و همکاران [39]	موضوع: رابطه پیش‌بینی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی و نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد نوآوری اکتشافی بر رابطه یکپارچه‌سازی بر عملکرد نقش میانجی دارد، ولی رابطه یکپارچه‌سازی بر عملکرد از طریق نوآوری بهره‌برداری مورد تایید قرار نگرفت. هم‌چنین نتایج نشان داد که پویایی محیطی رابطه نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداری را بر عملکرد تعدیل می‌کند.
جهان سیر خدارودی و همکاران [40]	موضوع: بررسی روابط بین دوسوتوانی سازمانی و ابعاد مرتبط با عملکرد در صنعت بانکداری نتیجه‌گیری: دوسوتوانی بر عملکرد تاثیر مثبت زیادی دارد که بدین معنی است که اگر سازمان‌ها به سطح بالایی از اکتشاف و بهره‌برداری دست یابند، عملکرد آن‌ها بهبود می‌یابد.
موسی خانی و همکاران [27]	موضوع: عوامل موثر بر ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان نتیجه‌گیری: سرمایه اجتماعی ساختاری با ابعاد هسته‌های قوی و روابط سست، سرمایه اجتماعی شناختی با ابعاد ارزش‌ها، چشم‌انداز و زبان مشترک و سرمایه اجتماعی رابطه‌ایی با ابعاد اعتماد، نرم‌ها و هویت دارای بیش‌ترین اهمیت در ایجاد سرمایه اجتماعی دوسوتوان در سازمان موردمطالعه بود.
ابراهیم‌پور و همکاران [28]	موضوع: تاثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی نتیجه‌گیری: دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت تاثیرگذار است اما نقش تعدیل‌کنندگی پویایی‌های محیطی، مورد تایید قرار نگرفت.
ابزری و همکاران [43]	موضوع: تاثیر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت با توجه به نقش تعدیل‌گری مشارکت با تامین کننده نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی، اکتشاف و بهره‌برداری، بر عملکرد بازار با تعدیل‌گری مشارکت با تامین کننده موثر است.



با توجه به‌ضرورت و اهمیت بررسی عوامل اثرگذار بر دوسوتوانی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمان به شرح پیش گفته و با توجه به بررسی انفرادی عوامل اثرگذار بر دوسوتوانی سازمانی در حوزه پژوهش‌های داخل کشور، بررسی هم‌زمان مولفه‌های اثرگذار بر دوسوتوانی سازمانی و اثر هم‌افزایی و ترکیبی آن‌ها بر دوسوتوانی و نهایتا عملکرد سازمان که توسط پژوهش حاضر صورت می‌پذیرد، برای اولین بار در حوزه مطالعاتی مذکور است که از این حیث دارای نوآوری است؛ بدیهی است بررسی هم‌زمان مولفه‌های اثرگذار با توجه به زمینه موردبررسی که در هر سازمان به‌صورت منحصربه‌فرد وجود دارد، امکان کسب نتایج متفاوت بر عملکرد سازمانی را ممکن می‌سازد و بدین ترتیب دریچه‌های نوین در حوزه تحقیقاتی موردنظر است. هرچند که در بیش‌تر پژوهش‌های گفته‌شده در **جدول ۱** نویسندگان به تاثیر روابط چند متغیر برای افزایش عملکرد سازمانی پرداخته‌اند اما در این پژوهش سعی شد تا روابط چندین متغیر علی‌الخصوص متغیر دوسوتوانی سازمانی به بررسی افزایش عملکرد سازمانی بپردازند و این خود جنبه دیگری از نوآوری پژوهش حاضر است.

۲-۷- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین شده است (**شکل ۱**).



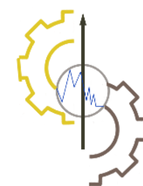
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش [12]-[8]، [18]، [30]، [44]، [45].
Figure 1- Conceptual model of research [8]-[12], [18], [30], [44], [45].

۳- روش پژوهش

مطالعه ازنظر هدف از نوع "پژوهش‌های کاربردی" است و ازنظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع "پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی" است و به دلیل اینکه پژوهشگران در این مطالعه به دنبال تبیین تاثیر بین متغیرهای تحقیق هستند، لذا این تحقیق از نوع "پژوهش‌های همبستگی" است. جامعه آماری پژوهش، ۲۵۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام می‌باشد و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۵۰ نفر به شیوه تصادفی ساده انتخاب شد. از پرسش‌نامه تمایز ساختاری جانسن و همکاران [18] که مشتمل بر ۳ سوال، بستر سازمانی گیبسون و بیرکینشاو [10] و گوشال و بارلت [11] که مشتمل بر ۷ سوال، روابط بین سازمانی کاپولا [44] که مشتمل بر ۸ سوال، دوسوتوانی سازمانی جانسن و همکاران [18] که مشتمل بر ۹ سوال و در نهایت عملکرد سازمانی پریتو و سانتانا [45] که مشتمل بر ۱۷ سوال بودند، به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند. برای مقیاس اندازه‌گیری سوالات از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. از سه نوع روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا برای تایید روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شد. روایی محتوا توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. معیار روایی همگرا این است که میانگین واریانس‌های خروجی[1] بیش‌تر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق جذر *AVE* (**جدول ۲**) سنجیده شده و برای هرکدام از سازه‌های انعکاسی جذر *AVE* باید بیش‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از سه معیار (ضریب آلفای کرونباخ، بار عاملی و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. ضرایب پایایی تمامی متغیرها باید حداقل از ۰/۷ بیش‌تر باشد. در ضریب پایایی ترکیبی همبستگی سازه‌ها با یکدیگر مدنظر است. در پایایی مرکب برخلاف ضریب

---

[1] Average Variance Extracted (AVE)



اکبری و همکاران/ مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ صفحه: ۲۶۶-۲۵۲

آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است؛ بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارایه می‌دهد. در **جدول ۲** و **جدول ۳** نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۲- روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری.

Table 2- Convergent validity and reliability of measurement tools.

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	بارهای عاملی		ضریب پایایی مرکب	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
		ضریب مسیر	آزمون t		
تمایز ساختاری	0.1000	1.756	6.536	0.1000	0.1000
روابط بین سازمانی	0.59	-	-	0.73	0.73
اکتشاف مشترک	-	0.583	3.405	-	-
بهره‌برداری مشترک	-	0.918	24.592	-	-
بستر سازمانی	0.82	-	-	0.90	0.77
حمایت اجتماعی	-	0.901	39.286	-	-
مدیریت عملکرد	-	0.907	47.150	-	-
دوسوتوانی سازمانی	0.76	-	-	0.86	0.78
بهره‌برداری	-	0.849	17.199	-	-
اکتشاف	-	0.891	42.589	-	-
عملکرد سازمانی	0.51	-	-	0.84	0.74
مشتری	-	0.838	14.706	-	-
مالی	-	0.916	23.892	-	-
فرآیندهای یادگیری	-	0.907	47.150	-	-
یادگیری و رشد	-	0.918	24.592	-	-

جدول ۳- ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا.

Table 3- Correlation matrix and divergent validity check.

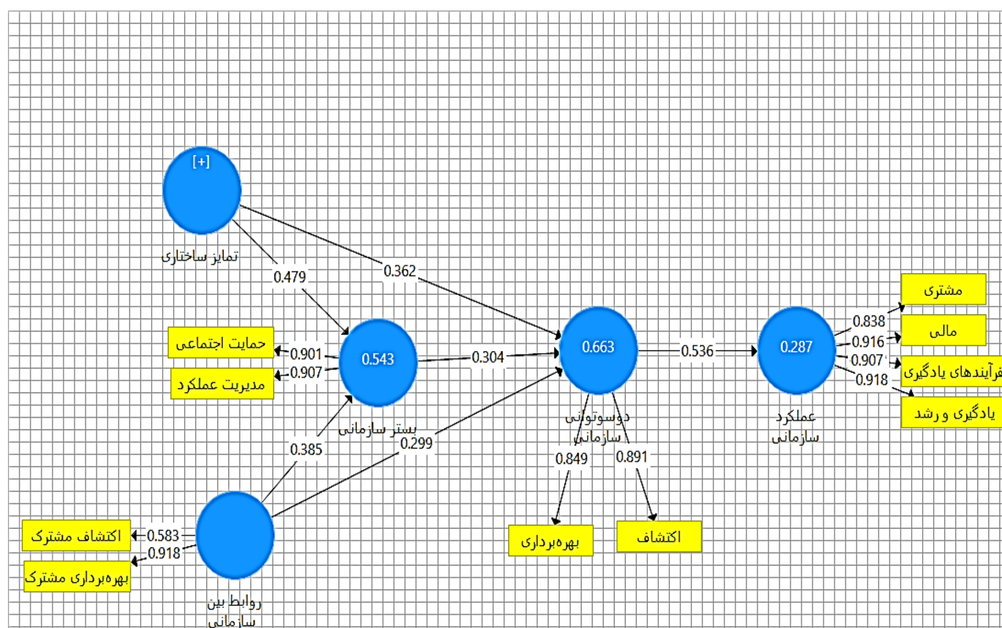
متغیر	روابط بین سازمانی	دوسوتوانی سازمانی	تمایز ساختاری	بستر سازمانی	عملکرد سازمانی	جذر (AVE)
روابط بین سازمانی	0.77					0.77
دوسوتوانی سازمانی	0.64	0.87				0.87
تمایز ساختاری	0.50	0.70	1.00			1
بستر سازمانی	0.60	0.72	0.65	0.90		0.91
عملکرد سازمانی	0.39	0.53	0.63	0.47	0.63	0.71

با توجه به گفته‌های فوق و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار اسمارت پی ال اس[1] ورژن ۳/۸ که در **جدول ۲** و **جدول ۳** آورده شده، مشخص است که ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسب برخوردارند.

۴- یافته‌های پژوهش

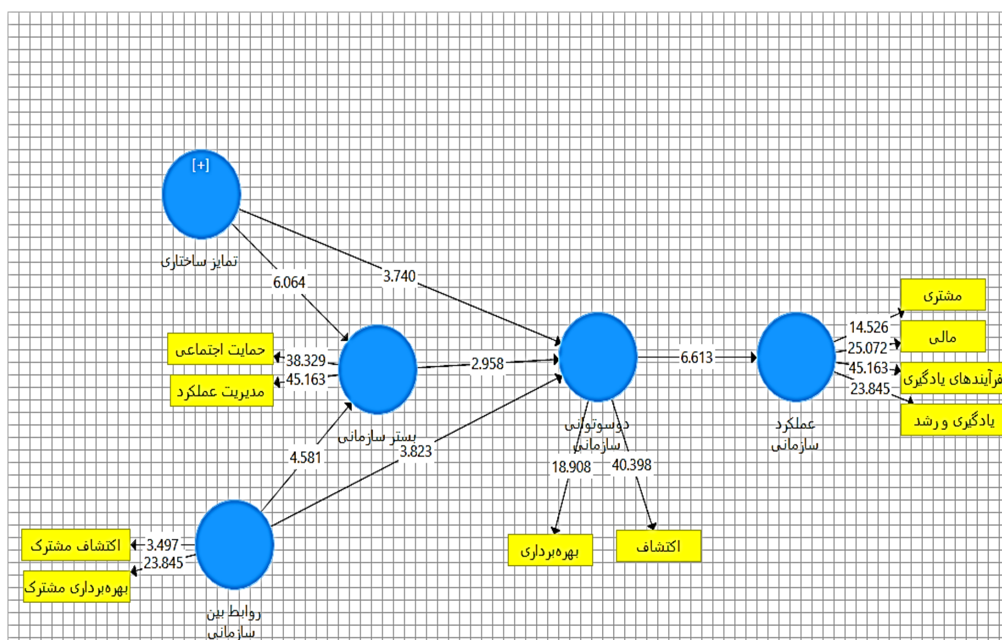
در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزیی استفاده‌شده که روشی برای مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آن‌ها آورده شده است.

[1] Smart-PLS



شکل ۲- ضرایب مسیر مدل.

Figure 2- Path coefficients of the model.



شکل ۳- نتایج آزمون t.

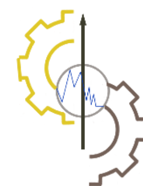
Figure 3- The results of the T test.

قابل‌ذکر است که ارزش *t*؛ معنی‌دار بودن اثر متغیرهای پژوهش را می‌دهد. اگر مقدار *t* از ۱/۹۶ بیش‌تر باشد به معنای این است که بین متغیرها نه‌تنها اثر مثبتی بلکه معنی‌دار نیز است. اگر مقدار *t* بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد هیچ اثر معنی‌داری بین متغیرهای پژوهش وجود ندارد و اگر مقدار *t* از ۱/۹۶ - کوچک‌تر باشد یعنی بین متغیرها نه‌تنها اثر منفی بلکه معنادار نیز است. هم‌چنین اگر ضرایب مسیر β، بالای مقدار ۰/۶ باشد به معنای این است که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اگر ضرایب مسیر β، بین مقادیر ۰/۳ تا ۰/۶ باشند ارتباط متوسطی بین متغیرها وجود دارد و اگر زیر مقدار ۰/۳ باشد یعنی ارتباط ضعیفی بین متغیرها وجود دارد [46]. در **شکل ۲** و **شکل ۳** که در بالا به آن‌ها اشاره شده است، ارتباط بین متغیرها نشان داده شده است و در ادامه شکل مختصر در **جدول ٤** آورده شده است.

جدول ۴- خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات.

Table 4- Summary of the results of hypothesis testing.

مسیر			ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تاثیر
تمایز ساختاری	<=	دوسوتوانی سازمانی	0.362	3.740	معنادار	متوسط
بستر سازمانی	<=	دوسوتوانی سازمانی	0.304	2.958	معنادار	متوسط
روابط بین سازمانی	<=	دوسوتوانی سازمانی	0.299	3.823	معنادار	متوسط
دوسوتوانی سازمانی	<=	عملکرد سازمانی	0.536	6.613	معنادار	متوسط



جدول ٤ که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش است می‌توان گفت که نتیجه حاصل از آزمون **فرضیه ۱** نتایج حاصل از ضریب مسیر ۰/۳٦۲ و مقدار t برابر ۳/۷٤۰، گواه بر این دارد که تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار و متوسط دارد. در آزمون **فرضیه ۲** با ضریب مسیر ۰/۳۰۴ و مقدار t برابر ۲/۹۵۸، این نتیجه حاصل شد که بستر سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون **فرضیه ۳** با ضریب مسیر ۰/۲۹۹ و مقدار t برابر۳/۸۲۳، گواه بر این دارد که روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار و متوسط دارد. نتایج حاصل از آزمون **فرضیه ٦** با ضریب مسیر ۰/۵۳٦ و مقدار t برابر ٦/٦١۳، گواه بر این دارد که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار و متوسط دارد. برای بررسی میزان تاثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای درون‌زای مدل ارایه شود **(جدول ٥)**.

جدول ۵- تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم.

Table 5- Separation of total, direct and indirect effects.

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات غیرمستقیم ویژه	اثرات کل
تمایز ساختاری ← دوسوتوانی سازمانی	0.362	0.15	------	0.512
بستر سازمانی ← دوسوتوانی سازمانی	0.304	------	------	0.304
روابط بین سازمانی ← دوسوتوانی سازمانی	0.299	0.12	------	0.419
دوسوتوانی سازمانی ← عملکرد سازمانی	0.536	------	------	0.536

در **جدول ٥** برخلاف **جدول ٤** که به بررسی ضرایب مسیر (اثرات مستقیم) پرداخته شد، به بررسی نقش متغیرهای میانجی‌گر نیز پرداخته‌شده و مشخص شد که بستر سازمانی قادر هست تا به‌درستی نقشش را اجرا کند. آزمون سوبل متغیر میانجی نیز گویای این واقعیت است که بستر سازمانی می‌تواند به ترتیب به مقادیر ۲/۷۵ (**فرضیه ۴**: تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی) و ۲/۵۵ (**فرضیه ۵**: روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی) را میانجی‌گری کند، چراکه طبق گفته داوری و رضازاده [47] تست سوبل اگر از ۱٫۹٦، بیش‌تر باشد به‌احتمال ۰/۹۵ نقش میانجی تایید خواهد شد، اثر ارزیابی شمول واریانس یا واف[1]:

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b} + c, \qquad (۱)$$

که شدت متغیر میانجی‌گر رو بررسی می‌کند، نشان داد که شدت متغیر بستر سازمانی به ترتیب برای **فرضیه ۴** (۰/۲۹) و **فرضیه ۵** (۰/۲۹) می‌باشد و گویای نقش جزیی این متغیرهای میانجی است، چراکه طبق گفته هایر و همکاران [48] اثر واف در یکی از سه حال در یکی از سه حالت $VAF < 0.2$ بدون اثر میانجی، $0.20 \leq VAF \geq 0.8$ دارای اثر میانجی جزیی و $VAF > 0.8$ دارای میانجی کامل قرار می‌گیرد.

برازش مدل: معیار GOF[2] مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. این یعنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار را تنهاوس و همکاران [49] معرفی کردند و از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

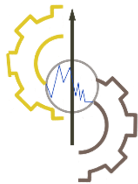
$$\text{GOF}=\sqrt{\overline{Communalities} * \overline{R}^2} \;. \qquad (۲)$$

به‌طوری‌که $\overline{Communalities}$ نشانگر میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و $\overline{R}^2$ نیز مقدار میانگین مقادیر $R\ Squares$ سازه‌های

[1] Variance Accounted For (VAF)

[2] Goodness of Fit (GOF)

درون‌زای مدل است که در داخل دایره‌ها در شکل خروجی نرم‌افزار *Smart PLS* نشان داده می‌شود. چین [46] سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای *GOF* معرفی کرده‌اند؛ یعنی اینکه اگر مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به‌عنوان *GOF* در یک مدل بود، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید روابط بین سازه‌های مدل را اصلاح کرد و هم‌چنین اگر مقدار ۰/۳۶ برای *GOF* حاصل شد، نشانگر برازش کلی قوی مدل دارد. مقدار معیار *GOF* معادل ۰/۵٤ و از ۰/۳٦ بیش‌تر می‌باشد که نشانگر برازش قوی مدل کلی پژوهش است.



جدول ۶- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF.

Table 6- The results of the overall fit of the model with the GOF criterion.

متغیرهای درونزا	R^2	Communality	GOF
دوسوتوانی سازمانی	0.66	0.274	$GOF = \sqrt{0.50 * 0.59} = 0.54$
بستر سازمانی	0.54	0.39	
عملکرد سازمانی	0.29	0.14	
روابط بین سازمانی		-0.04	
تمایز ساختاری		1.00	

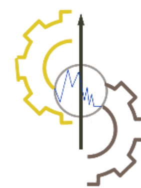
۵- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد هدف از این پژوهش، تحلیل تاثیر تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی محتوای سازمانی به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی بود. نتایج حاکی از **فرضیه ۱** نشان داد که تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد. این یافته با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های موسی خانی و همکاران [41]، یوبدا گارسیا و همکاران [33]، لاگر و همکاران [35] و بوکانت و پانسینگلاین [36] همسویی دارد. با توجه به اینکه برقرار کردن دوسوتوانی سازمانی در هر شرکت و سازمانی مستلزم ساختاری خاص است لذا مدیران اداره مذکور حتما باید بتوانند بهترین ساختار را برای شکل دادن دوسوتوانی سازمانی درنظر بگیرند. هرچند یکی از چالش‌های اصلی تیم‌های مدیریت ارشد در سازمان‌ها، همین نحوه اجرا کردن ساختار هستند و اگر خوب اجرا شود باعث بهتر عملیاتی‌تر شدن دوسوتوانی سازمانی خواهد شد و بالعکس نیز صادق است. لذا به اداره مذکور پیشنهاد می‌گردد تا به نقش تمایز ساختاری و تاثیر آن بر دوسوتوانی سازمانی توجه لازم را داشته باشند.

نتایج **فرضیه ۲** حاکی از آن است که بستر سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد که این یافته با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش یوبدا گارسیا و همکاران [33] مشابهت دارد. از آن‌جاکه تعادل داشتن اکتشاف و بهره‌برداری که دو بازوی محکم دوسوتوانی سازمانی هستند، بخواهند به نحو احسن در سازمان برقرار شود بایستی بتوان بستر سازمانی لازم را برای این دو بعد در قالب ادغام سطح درون‌سازمانی (تمایز ساختاری) و سطح بیرونی سازمان (روابط بین سازمانی) فراهم کرد. با این اوصاف خود بستر سازمانی با تعاملی از کوشش، انضباط و اعتماد مشخص می‌شود مثل آزادی ابتکار عمل در سطوح پایین‌تر برای تجربه، بازخورد، مساعدت و رسیدگی مدیریت میانی و در زمینه‌های فنی برای کارکنان خطوط عملیاتی که همگی حمایت‌های لازم مدیریتی را باید داشته باشند تا بتوانند بستر سازمانی مناسبی را شکل داد. لذا به اداره مذکور پیشنهاد می‌گردد تا به نقش بستر سازمانی و تاثیر آن بر دوسوتوانی سازمانی توجه لازم را داشته باشند.

نتایج **فرضیه ۳** حاکی از آن است که روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر دارد که یافته با نتایج پژوهش‌های یوبدا گارسیا و همکاران [33]، لاگر و همکاران [35] و بوکانت و پانسینگلاین [36] مشابهت دارد. اخیرا محققان اظهار داشته‌اند که ساختارها، سیستم‌های مدیریتی و سایر ویژگی‌های سطح سازمان ممکن است برای توضیح کامل اجرای دوسوتوانی سازمانی کافی نباشند. به همین خاطر بایستی بتوان با استفاده از شبکه‌های داخل و خارج از مرزهای شرکت، دوسوتوانی بهتری را کسب کرد. چراکه شرکای بین سازمانی نقش کلیدی در تقویت و تکمیل برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری ایفا می‌کنند. لذا به اداره مذکور پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌ها به دوسوتوانی بین سازمانی که به معنای "توسعه هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری است و روابط بین سازمانی را پشتیبانی می‌کند"، توجه کنند تا بهتر بتوانند دوسوتوانی سازمانی را اجرایی کنند و عکس آن نیز صادق است.

نتایج **فرضیه ۴** (بستر سازمانی در تاثیرگذاری تمایز ساختاری بر دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی را دارد) و **فرضیه ۵** (بستر سازمانی در تاثیرگذاری روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی را دارد) حاکی از تایید فرضیه‌ها است، یافته‌های این مطالعه با نتایج



پژوهش‌های یوبدا گارسیا و همکاران [33] مشابهت دارد. دوسوتوانی سازمانی با حل تضادهای شناخت و بهره‌برداری در واحدهای مختلف سازمانی (تمایز ساختاری) و هم‌چنین استفاده از حل این تضادها از طریق جستجو برای شناخت و بهره‌برداری خارج از مرزهای شرکت (روابط بین سازمانی) و در دسترس بودن بستر سازمانی که امکان ادغام منابع مختلف دانش را فراهم می‌کند، حاصل می‌شود، به عبارتی، بستر سازمانی به‌عنوان مکانیزم یکپارچه‌سازی نه‌تنها بین واحدهای شناخت و بهره‌برداری داخلی بلکه بین واحدهای خارجی نیز عمل می‌کند تا دوسوتوانی سازمانی بهتر اجرایی شود، اما شایان ذکر است که علیرغم سطح اهمیت بالا، اثر میانجی "بستر سازمانی" در این پژوهش اما اثر شمول واریانس این متغیر حاوی آن است که "بستر سازمانی" دارای نقش کمی می‌باشد و این امر ممکن است بدان دلیل باشد که در بیش‌تر موارد، اداره مذکور به‌جای شناخت خارجی (روابط بین سازمانی)، به شناخت داخلی (تمایز ساختاری) و برعکس بجای شناخت داخلی به شناخت خارجی متوسل شده است، به عبارتی نتوانسته این دو "تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی" به‌درستی ادغام کند و مدیریان اداره مذکور حتما به این امر توجه داشته باشند؛ مثلا می‌توانند طبق گفته کاپیلا [16] که در خصوص روابط بین سازمانی اظهار می‌دارد، در روابط بهره‌برداری بین سازمانی، به‌طورکلی برای شرکای مختلف کافی است که یک چارچوب مرجع مشترک وجود داشته باشد که به آن‌ها اجازه می‌دهد دانش خارجی مربوطه را تصدیق و ارزیابی کنند. در عوض، ادغام مشارکت شناخت نیاز به دانش داخلی مرتبط دارد که برای آن شرکت باید ظرفیت بیش‌تری برای جذب و به‌کارگیری دانش خارجی داشته باشد، توجه کنند. در کل هماهنگی و ادغام عوامل ساختاری "تمایز ساختاری" و روابط بین سازمانی از طریق عوامل محتوایی "بستر سازمانی" می‌توانند به‌طور متقابل یکدیگر را تقویت کنند و در سطوح بالاتر (از طریق ایجاد واحدهای سازمانی جداگانه برای اکتشاف و بهره‌برداری یا توسل به عوامل خارجی برای اکتشاف یا بهره‌برداری، یا انتخاب ترکیبی از سوابق که به بهترین وجه برای سازمان در هرلحظه وجود دارد) و هم‌چنین در سطوح پایین‌تر (کارکنان را ملزم می‌کند تا در مورد نتایج خود پاسخگو باشند و جوی ایجاد کنند که مدیران از توسعه کارکنان حمایت کنند) کار کند.

نتایج **فرضیه ۶** نیز نشان داد که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ذاکری و همکاران [38]، نیک منش و همکاران [39]، جهان سیر خدارودی و همکاران [40]، ابراهیم‌پور و همکاران [42]، ابزری و همکاران [43]، هووانگ و همکاران [29]، لاتوخا و همکاران [30]، خطاک و همکاران [31]، ونوکوپال و همکاران [32] و لاگر و همکاران [35] مشابهت دارد. بررسی هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری هم ازنظر درونی (تمایز ساختاری و بستر سازمانی) و هم از دیدگاه بیرونی (روابط بین سازمانی) ریسک مرتبط با تله موفقیت و یا تله شکست را به حداقل می‌رساند تا بدین ترتیب از خطر منسوخ شدن بهره‌برداری بیش‌ازحد و درعین‌حال، از عدم دستیابی به بازده حاصل از شناخت بیش‌ازحد، فراتر رود. به‌عبارتی‌دیگر سازمان‌هایی که به دوسوتوانی دست می‌یابند باید برای غلبه بر تله موفقیت مرتبط با بهره‌برداری بیش‌ازحد (که در آن قابلیت‌ها، محصولات و خدمات فعلی به حالت‌های بسیار کارآمد اصلاح می‌شوند اما در برابر ایده‌های جدید و تغییرات بازار آسیب‌پذیر می‌مانند) و تله شکست مرتبط با اکتشاف بیش‌ازحد (جایی که ایده‌های جدید به حدی توسعه‌نیافته‌اند که درآمد کافی برای شرکت ایجاد کنند یا نمی‌توانند به‌اندازه کافی با بازار هماهنگ شوند تا پذیرفته شوند) بایستی کارآمد شوند. البته بایستی اثرات منفی که دوسوتوانی سازمانی می‌تواند بر عملکرد از طریق تکراری و ناکارآمد بودن شرایط فوق داشته باشد را مدنظر داشت، به همین خاطر پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان حتما به نقش دوسوتوانی سازمانی که بر عملکرد سازمانی اثر دارد، توجه کنند.

در پایان با توجه به نتایج و پیشنهادهای ذکرشده، محدودیت‌های پیش‌رو پژوهشگران در قالب پیشنهادهای آتی، به شرح می‌باشد:

۱. در این مطالعه از جامعه آماری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام بود. لذا نتایج مطالعه شاید نتواند در همه ادارات ورزشی مورداستفاده قرار گیرد، مگر اینکه برای اولین بار در ادارات ورزش و جوانان سایر استان‌های دیگر آزمایش شود تا بتوان نتایج را تعمیم داد.
۲. در این مطالعه از رویکرد مقطعی استفاده شد، لذا به پژوهشگران، پیشنهاد می‌شود در آینده از رویکرد طولی در مطالعات استفاده کنند.

تشکر و قدردانی

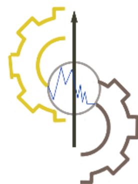
جای دارد که از مدیریت محترم اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام که در خصوص پایان‌نامه با دانشجوی محترم همکاری لازم را داشتند تشکر و قدردانی نماییم.

منابع مالی

برای این مقاله که برگرفته از پایان‌نامه نفر سوم می‌باشد، هیچ‌گونه حمایت مالی صورت نگرفته است.

تعارض با منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در بین نویسندگان وجود ندارد.



منابع

[1] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, *28*, 185–206. DOI:10.1016/j.riob.2008.06.002

[2] March, J. G. (2021). Exploration and exploitation in organizational learning. *Studi organizzativi*, *2*(2), 71–87.

[3] Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic organization*, *13*(1), 32–60. DOI:10.1177/1476127014561944

[4] Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British journal of management*, *25*(1), 58–76. DOI:10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x

[5] Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): whither exploration and exploitation? *Strategic organization*, *16*(3), 352–369. DOI:10.1177/1476127018765031

[6] Wu, Y., & Wu, S. (2016). Managing ambidexterity in creative industries: a survey. *Journal of business research*, *69*(7), 2388–2396. DOI:10.1016/j.jbusres.2015.10.008

[7] Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. *Organization science*, *21*(3), 625–642.

[8] Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of business venturing*, *24*(3), 248–260.

[9] Güttel, W. H., Konlechner, S. W., & Trede, J. K. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. *Review of managerial science*, *9*, 261–284.

[10] Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, *47*(2), 209–226. DOI:10.2307/20159573

[11] Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, *15*(2 S), 91–112. DOI:10.1002/smj.4250151007

[12] Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, *56*(5), 1420–1442. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255

[13] Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, *34*(3), 375–409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

[14] Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: the performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization science*, *22*(6), 1517–1538.

[15] Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of management*, *37*(4), 1108–1136. DOI:10.1177/0149206311407507

[16] Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, *8*(4), 283–312.

[17] Jansen, J. J. P., George, G., den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of management studies*, *45*(5), 982–1007. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x

[18] Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, *20*(4), 797–811.

[19] Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization science*, *20*(4), 812–828. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427

[20] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of management perspectives*, *27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

[21] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 128–152.

[22] Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, *32*(3), 774–786. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513

[23] Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International journal of management reviews*, *15*(3), 317–332.

[24] Martini, A., Neirotti, P., & Aloini, D. (2015). Finding the way to ambidexterity: exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation. *International journal of innovation management*, *19*(4), 1550045. DOI:10.1142/S1363919615500450

[25] Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: a longitudinal study. *Academy of management proceedings*, *2010*(1), 1–6.

[26] Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: the mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of international marketing*, *18*(4), 1–21.

[27] Lin, H. E., McDonough III, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of product innovation management*, *30*(2), 262–278. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x

[28] Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, *26*(13), 1249–1259.

[29] Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European journal of innovation management*, *26*(3), 862–884.

[30] Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: evidence from Russian firms. *Thunderbird international business review*, *64*(5), 379–392.

[31] Khattak, S. R., Fayaz, M., Rahman, S. U., & Ullah, A. (2021). Organizational ambidexterity, organizational learning capacity, and market orientation: apossible indicators of organizational performance. *Ilkogretim online*, *20*(4), 1953-1961.

[32] Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of business research*, *106*, 1–11. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.08.049

[33] Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of business research*, *112*, 363–372.

[34] Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: evidence from high tech companies in China. *International journal of innovation studies*, *2*(1), 42–52. DOI:10.1016/j.ijis.2018.03.003

[35] Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity. *Organization science*, *29*(3), 449–470. DOI:10.1287/orsc.2017.1189

[36] Bocanet, A., & Ponsiglione, C. (2012). Balancing exploration and exploitation in complex environments. *Vine*, *42*(1), 15–35. DOI:10.1108/03055721211207743

[37] Bozorgpour Motlagh, H. (2021). Background factors and performance impact of using e-commerce (case study: knowledge-based companies in Tehran). *Management and entrepreneurship studies*, *35*, 466–478. (**In Persian**). https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1772665/

[38] Zakari, M., Rahimian, M., Nosrati, M. (2021). Investigating the effect of organizational factors on performance with emphasis on the mediating role of dual power and the moderating role of environmental dynamics. *Journal of development of management and human resources and support*, *16*(61), 57–82.

[39] Nik Menesh, S., Rezazadeh, A., & Aqli, M. (2019). Relationship between organizational forecasting and organizational performance with the mediating role of dual power and moderating role of environmental dynamics. *Journal resource management in police*, *8*(4), 219–254.

[40] Jahansir Khodaroudi, F., Azar, A., & Karimi, T. (2020). Decision- making on dimensions of ambidexterity using an agent-based modeling approach. *Modern research in decision making*, *5*(4), 1–18.

[41] Musa Khani, M., Elwani, S.M., Mahmoudzadeh, E, & Alidadi Talkhestani, Y. (2019). Effective factors on ambidextrous social capital. *Management studies in development and evolution*, *28*(92), 35–64.

[42] Ebrahimpour, M., Moradi, M., & Mambini, Y. (2014). Effect of organizational ambidexterity on the manufacturing industries performance: investigation the role of environmental dynamics. *Quarterly journal of Iranian management sciences association*, *9*(36), 53–76.

[43] Abzari, M., Ranjbarian, B., Fathi, S., & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in hotel industry. *Journal business managment perspective, 8(*31), 25-42 (**In Persian**). https://www.sid.ir/paper/115555/en

[44] Kauppila, O. P. (2015). Alliance management capability and firm performance: using resource-based theory to look inside the process black box. *Long range planning*, *48*(3), 151–167.

[45] Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: the role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human resource management*, *51*(2), 189–211. DOI:10.1002/hrm.21463

[46] Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly: management information systems*, *22*(1), 7–16.

[47] Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software.* Academic jihad publishing organization. (**In Persian**). https://www.researchgate.net/publication/264519454_Structural_Equation_Modeling_with_PLS

[48] Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of marketing theory and practice*, *19*(2), 139–152.

[49] Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, E. V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. The xlii sis scientific meeting. *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742). https://www.researchgate.net/profile/Michel-Tenenhaus-2/publication/284462849_A_global_goodness-of-fit_index_for_PLS_structural_equation_modelling/links/5658334908aeafc2aac2895f/A-global-goodness-of-fit-index-for-PLS-structural-equation-modelling.pdf

